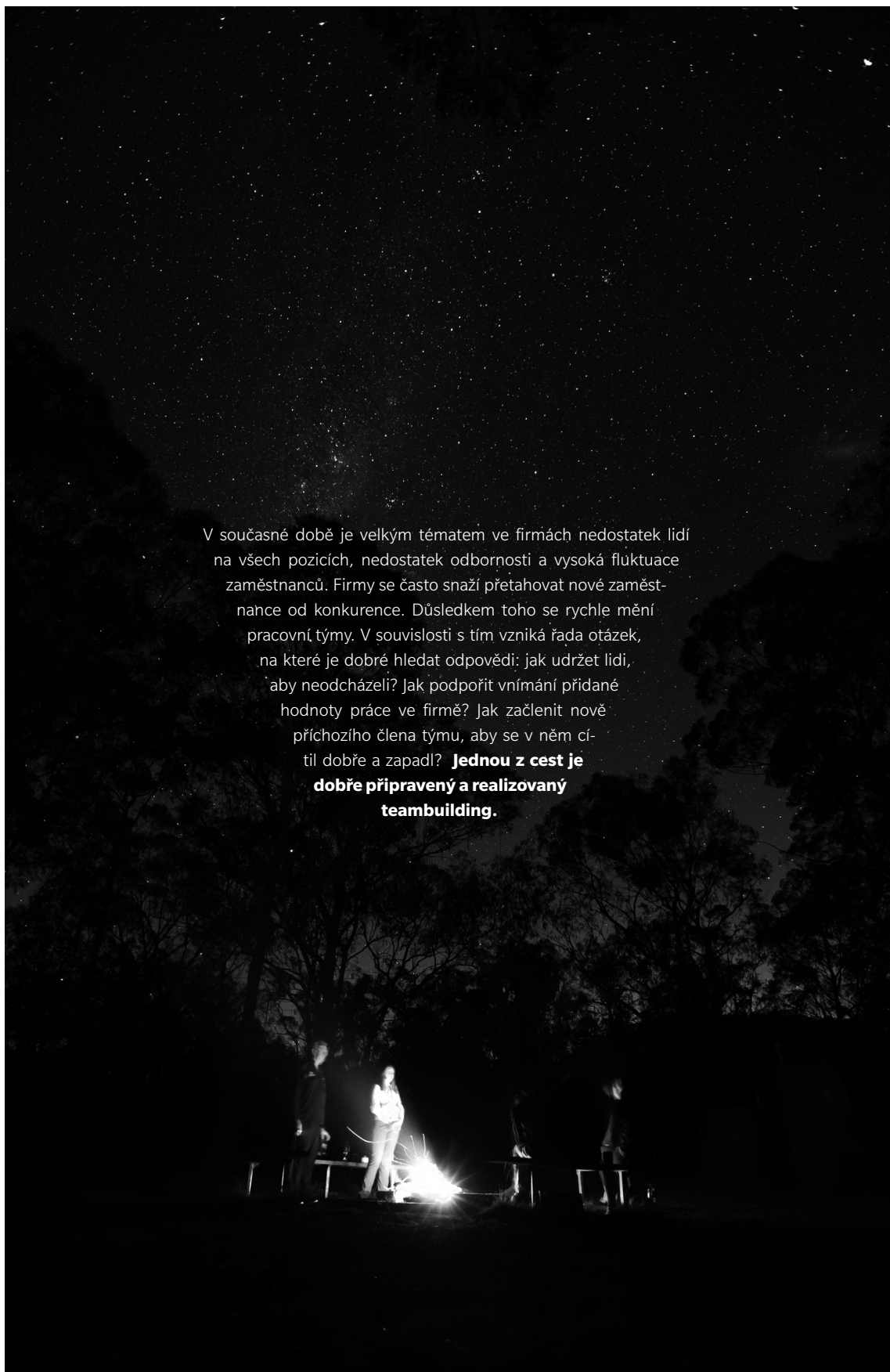


ROZVOJE TÝMŮ ZÁŽITKEM

V současné době je velkým tématem ve firmách nedostatek lidí na všech pozicích, nedostatek odbornosti a vysoká fluktuace zaměstnanců. Firmy se často snaží přetahovat nové zaměstnance od konkurence. Důsledkem toho se rychle mění pracovní týmy. V souvislosti s tím vzniká řada otázek, na které je dobré hledat odpovědi: jak udržet lidi, aby neodcházeli? Jak podpořit vnímání přidané hodnoty práce ve firmě? Jak začlenit nově příchozího člena týmu, aby se v něm cítil dobře a zapadl? **Jednou z cest je dobře připravený a realizovaný teambuilding.**





FINANČNÍ ODMĚNA NENÍ TO ZÁSADNÍ

Má-li firma celkově prosperovat a být finančně zdravá, neobejde se především bez lidí, kteří do své práce dávají nejen maximální výkon, ale i vnitřní přesvědčení a „chtění“. Práce je potom nevyčerpává a neničí, ale naopak naplňuje radostí. Cesta k tomu zahrnuje dvě zásadní oblasti. První je **změna stylu vedení** na všech úrovních managementu. Tam, kde se pouze nepřikazuje a nenařizuje, ale převážně deleguje a koučuje, jsou pracovníci zodpovědnější, proaktivnější, výkonnější a zároveň spokojenější. Druhou oblastí je **péče o zaměstnance**. Pokud mají lidé kolem sebe dobrý tým, vnímají svoji hodnotu a užitečnost a ztotožňují se s firemní kulturou a vizí, pak chodí do práce převážně rádi a motivováni. Finanční odměna není pro člověka nejdůležitější. Naopak, klíčovou roli hraje smysluplnost práce, pocit užitečnosti, pochvala a dobrá atmosféra.

JAK NA SPOKOJENÝ TÝM?

Spokojený zaměstnanec je v harmonii sám se sebou a cítí se být plnohodnotnou součástí týmu, ve kterém pracuje. Je přesvědčen o významu a hodnotě práce, kterou vykonává, a zároveň se ztotožňuje s firemní kulturou. Na tom je třeba pracovat jak u stávajících, tak u nových zaměstnanců.

Vytvořit dobrý tým je citlivý a nelehký úkol, který může někdy trvat i roky. Hrají tu roli zkušenosti, věk, vzdělání i praxe, vzájemná očekávání, hierarchie, autorita přirozená i formální. To vše dále obohacuje chemie osobních vztahů a samozřejmě do hry vstupují i ega jednotlivých osobností. A když už se vše konečně ustálí, stačí mnohdy vyměnit „jedno kolečko systému“ a vše začíná nanovo. Skupinová dynamika v novém systému totiž startuje zase od samého začátku. I proto je důležité věnovat pozornost budování skutečného týmu - teambuildingu.

V práci se neustále objevuje celá řada témat, na které je potřeba se zaměřovat. Základem pro jejich otevření je zavedení přímé komunikace, kultury přijímání a sdílení chyby, poskytování a přijímání zpětné vazby. Ideálem je, aby se tým těmto tématům neustále věnoval a průběžně je čistil. Jde to tehdy, pokud tým prošel vývojem a nachází se na vysokém stupni kmenové kultury. K tomu ovšem vede často dlouhá cesta.

CO MŮŽE PŘINÉST TEAMBUILDING?

Především zážitek skutečné týmové práce, otevřenosti a důvěry. Když lidé pocítí tuto sílu, zbývá už jen vytvořit plán na podporu upevnění zážitých principů v reálném pracovním prostředí. Klíčovými momenty, ke kterým na zážitkových kurzech dochází, jsou pojmenování problémů a sdílení podstatných informací. V práci právě na tyto věci často nezbývá čas, chybí pro ně důvěra nebo se do nich jednoduše nezapojí všichni. Na kurzech to vše navíc probíhá v bezpečném prostředí, kde nic není špatně. Jakákoli chyba je vnímána jako prostředek k rozvoji, jako světlo, které ukazuje cestu, kudy ne a kudy ano. Otevírání těchto témat, nastavování pravidel fungování spokojeného týmu, budování a podpora firemní kultury se děje mnohem jednodušeji v prostředí, kde se mají lidé možnost na chvíli zastavit a ohlédnout se, než v každodenním pracovním nasazení.

CO JE A CO NENÍ TEAMBUILDING?

V dnešní době se v rozvoji pracovních kolektivů můžeme setkat s celou řadou aktivit a různých přístupů. Téměř vše se dá zastřešit jedním „magickým“ slůvkem „teambuilding“. Laici pod něj zařazují akce od „firemní grilovačky“ až po programy, které skutečně pracují na rozvoji dovedností práce v týmu. Pravdou je, že někdy může být pro pracovní tým to nejdůležitější, aby společně konečně strávili nepracovní čas, uvolnili se a setkali se lidsky v neformální atmosféře. Ačkoli jsou taková setkání důležitá, protože podpoří vztahy na pracovní úrovni, nejedná se o teambuilding. **Za teambuilding je možné označit zážitkový program připravený a zacílený především na rozvoj týmu a jeho spolupráce a také trénování důležitých schopností a dovedností (např. zpětná vazba, přímá komunikace, spolupráce, společné překonávání překážek atd.).** Program se skládá z profesionálně připravených aktivit sledujících vytyčené rozvojové cíle a z následné reflexe jejich průběhu. Aktivita jsou postaveny na osobním prožitku účastníků, který je zdrojem uvědomění, a jeho přenosu do skutečného pracovního života.

Zásadní rozdíl tedy spočívá v tom, zda se realizuje program pouze pro samotný zážitek, nebo zda je zážitek prostředkem k rozvoji.

Aby měl teambuilding ve firmě úspěch, je třeba brát v potaz celou řadu faktorů. Jedním z nejdůležitějších je cíl akce - co má být jinak, až se lidé z kurzu vrátí? Jaký je aktuální kontext a situace ve firmě? Na čem konkrétně je třeba pracovat? Pro koho konkrétně kurz připravujeme? Co od kurzu naopak očekávají naši zaměstnanci? Mají nějaké obavy? Jaké je složení skupiny, zdraví a věk lidí? Teprve po vyjasnění odpovědí na celou řadu otázek přichází na řadu výběr aktivit, které budou sledovat naplnění stanoveného cíle, a celková dramaturgie akce, tj. jak budou aktivity na sebe navazovat. Tvorba kvalitního teambuildingu je neuvěřitelně zajímavá práce - je to jako připravovat film. Je potřeba režisér, herci, scénárista, kostymér/ka, zajímavé a inspirativní kulisy nebo exteriéry. Stejně jako dobrý film má i dobrý teambuilding poutavý začátek (uvedení diváka do děje), zápletku (téma, na které se zaměřujeme) a závěr (výstupy z jednotlivých aktivit). A aby byl film úspěšný, musí mít dobrou reklamu. V našem případě jde především o kvalitní komunikaci mezi všemi zúčastněnými - tedy zadavatelem (majitel změnového záměru ve firmě) - realizátorem (lektorský tým) - příjemcem (účastnická skupina). Po dobře provedeném teambuildingu odchází účastníci domů „z kina“ spokojeni, s hlavou plnou myšlenek. A natěšení na další pokračování filmu. Tentokrát v jejich práci.

JAK MŮŽE TEAMBUILDING VYPADAT?

Skvělý teambuilding může být připraven jako jedno či vícedenní akce, kde účastníci prochází připraveným programem - modelové situace, hry a aktivity v přírodě či uvnitř, simulace procesů běžících ve firmě. Ale to není rozhodně všechno. Existuje celá řada forem a metod.

IMPRO TEAMBUILDING

V zahraničí se metoda aplikované divadelní improvizace používá pro práci s firemními týmy již dlouho. Její teambuildingovou variantou je trénink improvizace zakončený improvizčním divadelním představením pro přátele, známé a kamarády členů vašeho týmu. IMPRO dá lidem zážitek, který tým stmelí a posílí. Účastníci oceňují, že k uvědomění dochází skrze improvizční cvičení a hry mnohem jednodušeji, než ve vážné atmosféře plné tíhy a zodpovědnosti, která ve firmách často panuje. Po dvou a půl dnech jsou účastníci připraveni předstoupit před své publikum a sehrát své první improvizované divadelní představení. Získají tak silný společný zážitek, na který budou moci dlouhodobě vzpomínat.

TEAMBUILDING A CSR: SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM

Zajímavou variantou je akce, při které se na setkání týmu realizuje veřejně prospěšný projekt. Vedlejším produktem je pak pomoc lidem, kteří by si to jinak nemohli dovolit. Vznikne například venkovní posezení s altánem v domově důchodců, sada prolézaček na hřišti pro děti v dětském domově, lavičky v lesní školce atd.

Výhodou takového teambuildingu je, že lidé vidí přímo výsledky své práce, která má jasný užitek. Na kurzu reálné něco tvoří, staví, rekonstruují. Tento proces lze pak reflektovat stejně jako práci v modelových aktivitách. Přidanou hodnotou je vznik něčeho nového a účastníci na sebe mohou být náležitě pyšní. Často se mohou učit i řemeslu, na které by si jinak nesáhli.

Je možné podpořit zajímavé projekty z vybraného regionu a navázat spolupráci firemního a nefiremního sektoru. Vybrané týmy ze čtyř odvážných

firem se utkají v zápase v improvizaci na slavnostním galavečeru v divadle, kam přijdou kolegové v práci, lidé z regionu a zastánci vybraných projektů. Každý firemní tým si vybere jeden společensky významný projekt, na který chce svou účast v této CSR akci přispět. Vítězek galavečera získá ten projekt, který podporovala vítězná firma.

DIVADELNÍ PŘEDSTAVENÍ

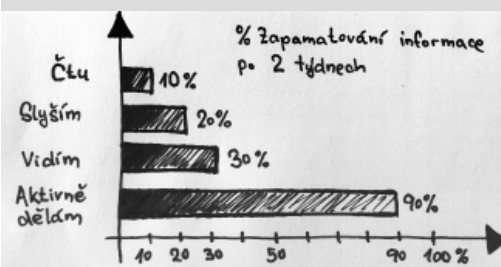
Hrát divadlo je pro někoho sen, pro někoho noční můra. Jednou z forem teambuildingu je příprava divadelního představení, v jejímž průběhu si každý najde takovou roli, která mu bude vyhovovat. Na divadle nejsou potřeba jen herci a režisér, ale i scénáristi, kostymérky, hudebníci, osvětlovači, scénografové atd. Nacvičené divadelní představení může potom udělat radost rodinám, kolegům z firmy, lidem v domově důchodců či dětem v dětském domově.

EXPEDICE PO ČESKÝCH ZEMÍCH

Putování krajinou s batohem na zádech nabízí autentické setkání se sebou samým a s ostatními poutníky. Večerní sdílení u ohně pak propojení putujících ještě více umocní a prohloubí.

SKUTEČNÝ OUTDOOR

Pokud chcete pro své lidi něco unikátního, lze je vystavit skutečnému živlu. Tím může být expedice v horách, cestování na lodi po řece, pobyt na moři na plachetnici s reálným převzetím zodpovědnosti za řízení lodi. Tento typ akce přináší exkluzivitu daného prostředí, které může být odměnou a také nezapomenutelným zážitkem. V podobných situacích lidé přestávají být schopni držet masky a naučené modely chování. Dochází tak k vzájemnému poznání na jiné úrovni.



JAK FUNGUJE ROZVOJ ZÁŽITKEM?

“Řekni, já zapomenu. Ukaž mi, možná si to zapamatuji. Nech mě to udělat a já pochopím.” Čínské přísloví.

Tak praví a velmi jednoduše vysvětluje staré čínské přísloví podstatu zážitkového učení. Vědeckou povahu tohoto přísloví také dokládá Dalova pyramida učení, podle níž si lidé po dvou týdnech zapamatují 10 % z toho, co čtou, 50 % z toho, co slyší a vidí, a 90 % z toho, co udělají.

Základem zážitkové akce je jednoduchý model - ZÁMĚR - AKCE - REFLEXE. Zadavatel kurzu má nějaký změnový záměr (např.: “Chci, aby účastníci pochopili důležitost předávání informací mezi odděleními. Aby si uvědomili, že jsou všichni jedna firma a že jejich práce nekončí tím, že ji dokončí, ale tím, že ji předají dál. Že když se práce mezi odděleními propojí a naváže se komunikace, budou z toho profitovat všichni a všem ubude práce.”) Na tento změnový záměr realizátoři kurzu připraví hru, která s jejich firmou zdánlivě vůbec nesouvisí. Tu si pak účastníci na kurzu sehrají. Emoce, které u hry vznikají, jsou reálné. Stejně tak i výsledky, kterých účastníci dosáhnou. V následné reflexi hry (moderovaná diskuse o tom, co se ve hře dělo) dochází k pojmenování toho, co týmu funguje, toho, na čem je potřeba v týmové spolupráci dále pracovat.

Učení zážitkem tedy probíhá na modelových situacích a hrách, které zdánlivě nesouvisí s prací. Přestože jde o herní situace, to, co lidé během aktivity prožívají, je reálné. Jde především o vzniklé emoce, způsob komunikace, naučené modely chování, způsoby řešení problémů, rozhodování, rozdělení práce a týmových rolí a další procesy. To vše odráží skutečné fungování týmu.

Díky prožití a následné reflexi dochází k velmi efektivnímu učení. Nebo vyvstanou situace, díky kterým lidé prožívají „aha“ momenty: **“Neustále jsem nechápal, jak mám lidi motivovat. Herní zkušenost mi najednou ukázala, jak je snadné ztratit motivaci, když nechápu zadání nebo vůbec netuším, jak se dobrat řešení. Následně jsem se v práci zaměřil na to, jakým způsobem zadávám úkoly a ověřuji, zda došlo k pochopení,”** vzpomíná jeden z účastníků našeho kurzu. Síla rozvoje zážitkem spočívá především v tom, že v herních situacích jsou témata, která tým řeší, vidět na první pohled. A členové týmu - jak v roli hráčů, tak v roli pozorovatelů - toto vidí velmi jasně. Skrze čistou zpětnou vazbu je potom jednoduché jít k jádru věci.

Na zážitkových akcích je krásné to, že často propojují témata osobní a firemní, to vše navíc v přirozeném prostředí, které je pravdivé a nastavuje účastníkům zrcadlo. A to je skutečný zážitek.



PRŮVODCI ZÁŽITKOVÝMI PROGRAMY V AKADEMII



JUDr. SIMONA TRÁVNÍČKOVÁ, Ph.D.

lektorka, improvizátorka, herečka, právnička

Při své práci s firmami staví na zkušenostech, které načerpala za 10 let práce v justici na Nejvyšším soudě, při studiu doktorátu z mezinárodního práva soukromého na Právnické fakultě v Brně, 10 lety učení na PF UK V Praze a PrF MU v Brně, 9 let vedení školení pro advokátní koncipienty na České advokátní komoře, kurzů osobnostního rozvoje či teambuildingových programů v Prázdňinové škole Lipnici (leader v oblasti metody zážitkového vzdělávání v ČR) a společnosti Česká cesta, s. r. o., a v neposlední řadě také za 7 let v roli členky improvizčního divadla a lektorky v oblasti divadelní a aplikované improvizace.

Věří v sílu osobního prožitku. Věří, že skrze něj se rozvíjí osobnost jedince i tým jako celek. Při práci průvodce vědomým podnikáním proto využívá především techniky rozvoje zážitkem, aplikovanou divadelní improvizaci a koučování.



Mgr. MIROSLAV ŽÁK

lektor

Vystudoval Fakultu tělesné kultury, obor management životního stylu a zážitkovou pedagogiku. V průběhu studia pracoval v lanovém centru, kde se postupně dostal ke vzdělávání dospělých. Po studiu spolupracoval s firmami, které se zabývají rozvojem lidí. Tam se naučil lektorskému řemeslu. V roce 2010 se setkal s Prázdňinovou školou Lipnici (člen Outward Bound International), kde se zaměřoval na zážitkové projekty na téma změny životního stylu a na kurzy na moři na historických plachtěnicích.

V průběhu posledních 10 let získal mnoho zkušeností při práci s různými skupinami. Pracoval pro školními kolektivy (jak studenty, tak pedagogy), pořádal resocializační programy pro mladistvé delikventy a rozvojové kurzy pro děti z dětských domovů. Rozvíjel útvary Policie ČR v oblasti týmové spolupráce. Pořádal teambuildingy pro firmy a jejich managementy nebo např. pro zajímavost operační personál jaderných elektráren.

Oceňovali jsme už jen to, že jsme se mohli sejít v příjemném prostředí, poznat se a mít na sebe čas. Do společné hry jsme se zapojili naplno. Byla to pro nás „pecka“, když po ukončení hry jsme si sdělovali zážitky a dívali se na vypracování zadaného úkolu s odstupem. Sami jsme přicházeli na to, jak jsme mohli mnohem efektivněji a rychleji pracovat kdyby... Zkusili jsme, jak vítězství okamžiku se s odstupem času může jevit jinak a jak nás nezdá přiměl k hledání nových cest.

Do práce našeho týmu přinesl větší sounáležitost, zájem a díky tomu posilování spolupráce mezi jednotlivými středisky. Uvědomili jsme si, že čas strávený na společných poradách není ztracený čas. Jak informace zdánlivě mimo mé téma, se mne může týkat a být naopak pro mne klíčová. Jak mohu kolegovi nabídnout pohled z odstavu... Jak nosné je vyjádření podpory a spoluúčasti kolegů na řešení problému... Díky tomu může naše dílo růst.

Marie Malá, ředitelka Oblastní charity Ústí nad Orlicí



AKADEMIE

Setkání realizované zážitkovými metodami nám do týmu přineslo hlubší vzájemné propojení a větší respekt. Prakticky jsme upravili řízení a časování projektů, včetně způsobu určování priorit.

Přineslo nám to více kreativity díky tomu, že se lidé v týmu uvolnili a nebojí se chybovat. Tím se zvýšila aktivita celého týmu. Pozitivní a velmi uvolňující pro nás byla práce s chybou.

Jan Zeman, Biopekárna Zemanka

**PŘIJEĎTE DO AKADEMIE ROZVÍJET TÝMOVÉHO DUCHA
POMOCÍ TÉTO UNIKÁTNÍ METODY.**

Zaujalo Vás téma, chcete domluvit schůzku se Simonou, Miroslavem či s někým z týmu Akademie, koho znáte? Chcete si promluvit a získat inspiraci, jak rozvíjet svůj tým, jak rozvíjet sebe? Napište nebo zavolejte Kateřině. Kateřina se stará o naše zákazníky a ráda vám se vším pomůže či poradí.

Kateřina Schediwa
schediwa@akademiesro.cz
tel.: +420 773 562 888